

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN  
DE EMPRESAS / Núm. 323  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD**  
**La dimensión ética de la empresa**

"The Business in Society.  
The Ethical Dimension of a Company"

Prof. Dr. Santiago García Echevarria  
Universidad de Alcalá

*Alcalá de Henares, Mayo 2009*

**Autor / Author:** Prof. Dr. Santiago García Echevarría

**Abstract:**

*La crisis financiera es consecuencia de una crisis de Management de instituciones financieras que arrastran también a instituciones económicas públicas y privadas. Pero todo ello es consecuencia de una seria crisis de valores. La pérdida de confianza y de transparencia es el resultado de la pérdida de valores. Independientemente de las altas retribuciones directivas y de los graves errores del Management, el problema clave se centra en el debate de la interrelación entre Economía y Estado. Este es el problema básico del futuro inmediato.*

*The financial crisis is the result of a Management crisis in financial institutions. These financial institutions have in turn also dragged private and public economic institutions into the crisis. However, all of the above are the result of a serious crisis in values. The loss of confidence and transparency is a consequence of this loss of values. Independently of the high compensation packages for directors and of the serious errors committed by Management, the key issue revolves around the debate concerning the Economy / State relationship. Indeed, this is the fundamental issue for the immediate future.*

**Keywords:** Confianza, responsabilidad social corporativa, retribuciones, ética, directivos, formación, productividad, competitividad, desarrollo persona, proceso de cambio, entorno, orden económico-social/ Confidence, social corporate responsibility, compensation packages, ethics, directors, training, productivity, competitiveness, individual development, process of change, environment, socio-economic order.

**Clasificación / Classification:** JELM 19; JELM 12; JELG 21; JELM 14, JELM 38

**Consejo de Redacción:**

Santiago García Echevarría (Director)  
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)  
Eugenio Recio Figueiras

**Secretaría y Administración:**

**I.D.O.E.**

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría  
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n

28802 - Alcalá de Henares

MADRID – ESPAÑA

Teléfono: 91. 885.42.00

Fax: 91. 885.51.57

E-mail: [ido@uah.es](mailto:ido@uah.es)

<http://ido.eioupm.com> / [www.idoe.org](http://www.idoe.org)

ISBN 978-84-8187-165-4

---

<sup>11</sup> Keitel, H., ob. cit, pág. 2

<sup>12</sup> „Wir waren uns so fremd wie Zoll und Zentimeter“, en Süddeutsche Zeitung, 15 de mayo de 2007.

<sup>13</sup> Davis, I. „The biggest contract“, en Economist 26 Mayo 2005.

<sup>14</sup> García Echevarría, S. „Wo bleibt der Mensch in unserer Wirtschaftsordnung“, en Mensch und Ökonomie; Gabler, Wiesbaden 2008, pp. 23-49

<sup>15</sup> Gondra, J.M., „El control del poder de los directivos de las Grandes Corporaciones. La historia de un problema recurrente en una pieza esencial del sistema económico“, en: Revista de Derecho Mercantil, julio-septiembre 2008, Num 269.

<sup>16</sup> García Echevarría, S. y del Val Núñez, M.T., “Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española”, Díaz de Santos, Madrid 1993.

<sup>17</sup> Köhler, H., ob. cit. Pág. 3

## Pies de Páginas

<sup>1</sup> Albach, H., “*Crisis Financiera*”, Conferencias y Trabajos de Investigación, Num. 321, Universidad de Alcalá, IDOE 2008.

<sup>2</sup> “*Die Liste der geschassten Banker wird immer länger*“, en FAZ, 5 noviembre 2007

<sup>3</sup> Rodenstock, R., “*Responsabilidad Empresarial: Éxito, poder, moral ¿Qué es lo que mueve a un empresario?*”, Documento a Debate, N° 17, febrero 2007

<sup>4</sup> Köhler, H. “*El empresario en la Sociedad*”, Documento a Debate, Universidad de Alcalá, IDOE, N° 5 Febrero 2007.

<sup>5</sup> Albach, H, ob. cit., pág. 27.

<sup>6</sup> Keitel, H. P., “*El futuro de la Economía Social de Mercado*”, en Documento a debate, Universidad de Alcalá, N° 26, abril 2009.

<sup>7</sup> Schüller, A., „*Wirtschaft als Gesellschaftlicher Lebensprozess*“, en Handbuch der Katholischen Soziallehre, ed. A. Rauscher Duncker & Humboldt, Berlin 2008, pp. 549 – 563.

<sup>8</sup> Utz, A. F., “*Ética Económica*“, Unión Editorial, Madrid 1998, p. 26

<sup>9</sup> García Echevarria, S., “*La empresa en la Sociedad. Clave del éxito empresarial*”, Conferencias y trabajos de Investigación, Num. 315, Universidad de Alcalá, IDOE, febrero 2008

<sup>10</sup> Köhler, H., ob. cit., pág. 2

## Índice

### Página

1. Consideraciones previas.....	1
2. Las dos dimensiones de la actividad empresarial.....	10
3. Hitos fundamentales para un posicionamiento competitivo, económico y ético de la empresa en España.....	16
4. Claves para una respuesta eficiente en la empresa.....	29

importante en nuestro país de la Formación Profesional. Si no se dispone de las exigencias de formación y de competencia en la medida suficiente en todos los niveles, no hay ninguna garantía de un desarrollo innovador y, por lo tanto, no hay garantías de recuperar las tasas de crecimiento necesarias para dar una respuesta eficiente a la utilización de los recursos humanos, en especial, en lo que afecta al conocimiento y a la ciencia.

Lo cual exige de un cambio profundo en el Management de las empresas saliendo de ámbitos corporativos y del cortoplacismo financiero y de la especulación, para orientarse, como lo es lo económico y lo social, a largo plazo en el marco de una economía de mercado socialmente responsable y consecuentemente sostenible.

La investigación y desarrollo, pieza fundamental de los potenciales de un país junto con la Formación Profesional como brazo ejecutor de los conocimientos, son las dos piezas angulares en el contexto de los procesos de innovación que son los que van a dar la respuesta competitiva a los productos y servicios que se generen. No es la mera demanda, es la calidad de la oferta, tanto en los términos de la lógica económica como de la lógica social la que permitirá salir de la crisis. Y este es un esfuerzo muy importante de recuperación de la confianza en las personas y en las instituciones. Y esto solamente se logra cuando ese futuro está asumido por una masa crítica muy importante de la Sociedad, de la cual los principios de libertad y de eficiencia económico-social son los que van a generar la respuesta de crecimiento que haga posible la salida de una crisis de esta naturaleza.

Solamente cuando se orienta la economía al largo plazo, al desarrollo de las personas y de sus potenciales, es cuando una economía es competitiva, es sostenible y garantiza la cohesión social necesaria en el proceso de cooperación entre Mercado y Estado, rigiendo cada uno en su papel definitorio de sus responsabilidades.

Lo cual exige del Estado y de la Empresa una nueva orientación en todo lo que afecta a los entornos laborales y también en lo que afectan en su amplio sentido a la propia actuación empresarial.

Se precisa de un cambio cultural profundo en el ámbito económico-social y empresarial para que puedan recuperarse los niveles de credibilidad, de confianza, tanto en la persona como en las instituciones, que garanticen las exigencias de cooperación y el desarrollo de la competencia. Sin competencia no hay reto humano y, consecuentemente, no hay respuesta para cubrir de manera transparente y eficiente la solución a los problemas de la Sociedad.

Una de las claves fundamentales del Estado es, sin duda, garantizar la independencia de los reguladores que deberán dar respuesta a las condiciones con las que se gobiernan los espacios de libertad económica y social, de tal manera que se recupere la confianza en el futuro. El papel de los reguladores es uno de los grandes problemas en cuanto a la aplicación de los Principios y Reglas que deben ser observadas, tanto por parte de las instituciones privadas como públicas.

La creación de un *clima innovador* exige de un desarrollo básico de la educación, pero con un acentuamiento muy

## **LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD\***

### **La dimensión ética de la empresa**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría  
Catedrático de Política Económica de la Empresa

#### **1. Consideraciones Previas**

Hoy se habla insistentemente de crisis financiera<sup>1</sup>, que, sin embargo, es, ciertamente, a su vez, la consecuencia de una muy grave crisis de Management originada, fundamentalmente, y entre otros aspectos, por el hecho de una gran crisis de valores. Y ello afecta tanto a instituciones y personalidades del sector público como del privado<sup>2</sup>. Si bien es cierto que hay otros factores económicos que además inciden, pero estos no son los más relevantes en el desencadenamiento de esta crisis, ya que la falta de confianza basada en la falta de credibilidad y la falta de asunción de responsabilidades<sup>3</sup> sin visión de futuro, es y será siempre, fundamentalmente, una crisis de valores.

La relación "economía y sociedad"<sup>4</sup>, o dicho en su otra interpretación "mercado-Estado", constituye hoy ciertamente el núcleo principal del debate en todos los países. Y este debate se incrementará de manera muy notable en los

---

\* Se basa en la Conferencia pronunciada el día 25 de febrero 2009 en Valencia en el marco del Encuentro "La crisis económica española y sus consecuencias" organizado por la Fundación "Economía y Ética".

próximos meses, lo que nos lleva al debate básico sobre el futuro sistema económico-social de nuestras sociedades. Esto se puede deducir de la simple lectura en los últimos días de la prensa internacional y nacional sobre las distintas interpretaciones que se plantean entre capitalismo y otras formas de ordenamiento económico cara a su futura configuración.

Si bien es cierto que las consecuencias que se han producido son dramáticas, dados los importes contados por millardos de Euros que precisan las instituciones financieras de ayuda estatal<sup>5</sup>, y dado el desconocimiento absoluto de donde puede encontrarse la cifra definitiva y hasta donde va a llegar esta situación, el debate sobre la orientación futura de esta relación entre economía y sociedad constituye, sin embargo, la gran incógnita. El debate sobre el papel del Estado puede llevar a un orden económico social sin perspectivas de futuro<sup>6</sup>. Sin embargo, un orden de mercado, socialmente sostenible y responsable, es el único que genera bienestar y donde la persona constituye, con su saber y hacer, la pieza fundamental de su actuación. Ciertamente es que este debate no es nuevo en la historia de la humanidad y menos en la historia reciente de la economía, sino que ha sido una permanente cuestión abierta tanto en la teoría como en la relación entre Economía y Sociedad. Ambos no son sistemas distantes, distintos, sino que ambos son partes constitutivas de toda acción humana, tanto en las actuaciones individuales como institucionales<sup>7</sup>. La persona es la clave, es el origen y el objetivo de toda institución societaria, de la empresa, de la universidad, etc., todas ellas instituciones en las que la persona desarrolla sus saberes, genera bienes y servicios para satisfacer las necesidades que facilitan el desarrollo y el

respuesta, tanto a las exigencias de una eficiencia económica, de una lógica económica como también a una lógica social en base a los principios y reglas que permitan a todos los participantes conocer y saber el espacio dentro del cual pueden realizar los procesos con el máximo de transparencia posible. Este marco es el que corresponde al papel de un Estado fuerte.

La economía, el mercado, deben disponer de los espacios de actuación creativa e innovadora que le permita asumir riesgo y, al propio tiempo, la responsabilidad dentro del marco de sus competencias. De esta manera se facilitará un funcionamiento fluido, con bajos costes de coordinación en los mercados, merced a la transparencia y a la defensa de las garantías que propicie la competitividad como respuesta básica para promover la inversión y la innovación del mundo empresarial. Por ello, una revisión de este papel del Mercado y del Estado en el contexto del nuevo ordenamiento económico debe centrarse básicamente en torno a la *cooperación*.

La *cooperación* significa definir las competencias del "Mercado" y del "Estado", pero, al mismo tiempo, el que los marcos de referencia y la actuación de los agentes económicos y sociales correspondan, al mismo tiempo, a las exigencias de la lógica económica y social.

La dimensión económica exige necesariamente del *largo plazo*, lo mismo que la dimensión social. Si se busca a la persona como punto de referencia clave de la acción económica solamente se puede encontrar en el largo plazo y no en el cortoplacismo, del componente financiero y del reduccionismo, o la sumisión de la economía al ámbito de las finanzas.

para que surja una oferta eficiente, competitiva y sostenible, que responda a las necesidades de bienes y servicios de la Sociedad se tiene que plantear, en primer lugar, en el marco de una clara definición del ordenamiento económico y social, el marco dentro del cual el ámbito empresarial y las demás instituciones van a poder operar y, por lo tanto, van a poder asumir riesgos y responsabilidades dentro de su campo de competencias.

Por lo tanto, la primera condición *sine qua non* es la de clarificar la relación entre "Economía y Estado", entre "Mercado y Estado" que debe regir en el futuro inmediato. Y no existe otro que un ordenamiento económico socialmente responsable y que permita garantizar junto a las libertades económicas y sociales las responsabilidades y, consecuentemente, también el riesgo que se asume. Para ello la garantía de la competencia como instrumento clave del desarrollo de las relaciones entre los diferentes agentes sin la intervención del Estado constituye, sin duda, una de las claves fundamentales. El Estado tiene un papel clave en el contexto de la definición de este ordenamiento económico señalando los principios, el marco de referencia y la actuación reguladora y supervisora que permita garantizar la utilización del instrumento de la competitividad y, por lo tanto, garantizar la transparencia y la seguridad en cuanto a aquellos aspectos que definen los comportamientos de los agentes económicos. Lo que no debe hacer el Estado es intervenir en los procesos más que en las situaciones en las cuales pudiera tener un impacto muy grave sobre el bien común.

Un orden económico y social anclado en un ordenamiento económico socialmente responsable y sostenible, es el que da

bienestar de las personas y de los pueblos, lo que genera la necesidad de definir sus campos de actuación y plantea la exigencia de una eficiente cooperación.

La escasez de los recursos materiales e inmateriales implica la necesidad de aplicar la capacidad de la razón, la racionalidad con la que se debe actuar en el plano económico y en el ético. Desde el punto de vista ético Utz<sup>8</sup> define la ética económica en términos muy precisos en los que el *"Objetivo de la economía es la de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una Sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el bien común"*. Para algunos autores suena esta definición como algo extraño al fenómeno económico *per se*, pero las consecuencias las tienen ahí delante.

La relación entre Empresa y Sociedad<sup>9</sup> es la que conforma el campo de libertades y responsabilidad de que dispone la empresa dentro de un contexto, de un "entorno" societario. Lo cual define perfectamente en su discurso el actual Presidente de la República Federal Alemana, Köhler<sup>10</sup>, en el cual señala de manera unívoca como todo empresario debe ser consciente que el éxito de una empresa esta condicionado por el sistema económico, el orden económico y social, político y jurídico y que sin él no hay confianza, y, por lo tanto, "sin el sentido de "lo común" le falta a la empresa la base de su éxito".

**"Dirigir una empresa no termina en la puerta de la fábrica... Casi todos saben, cuanto debe su éxito a las condiciones marco de la Sociedad. Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sin el sentido de "lo común" le falta a la empresa la base de su éxito"**

(Horst Köhler, Presidente de Alemania)

**Figura 1**

Lo cual puede apreciarse también de manera unívoca en la propia Cumbre de Lisboa de los Jefes de Estado de la Unión Europea del Año 2000, planteamiento vigente en el debate actual, por mucho motivos, y entre ellos en los que señalan que la competitividad y el dinamismo depende directamente del clima regulatorio.

Por lo tanto, cuando estamos hablando de configurar futuro, de generar confianza, estamos hablando de cual será ese ordenamiento económico y social que la Sociedad configura y en el que el espacio disponible de responsabilidad y libertad al ámbito empresarial y a las demás instituciones, como la Universidad, etc. van a constituir las claves de la acción y del comportamiento humano, y, en consecuencia, la contribución al bienestar de las personas.

Formación Profesional. No es solo el hecho de investigar y desarrollar científicamente, así como patentar, sino que luego hay que ejecutar y en esa ejecución y en esa realidad social en la que tiene lugar la innovación son partes fundamentales el desarrollo de todas y de cada una de las personas involucradas en los procesos de realización. Y este es uno de los hitos que este país todavía no percibe el significado del mismo y de ahí su falta de respuesta competitiva.

**"Pero formación no se puede limitar a la transferencia de saberes y de capacidades funcionales! En la formación de la persona se precisa además de una capacidad crítica, sensibilidad y creatividad además de transmitir valores y competencias sociales.**

**Pienso en la transmisión de virtudes, que no son tan antiguallas como suena: fiabilidad, puntualidad y disciplina, sobre todo respeto de los demás y la capacidad de actitud humana.**

*Fuente: Roman Herzog*

**Figura 19**

#### **4. Claves para una respuesta eficiente de la empresa**

De poco servirá forzar la demanda cuando no se logra poner en marcha una oferta eficiente que haga posible su competitividad y, consecuentemente, la puesta en marcha de la recuperación del crecimiento económico. La condición clave



éxito de la cooperación, señala el Presidente de la República Federal Alemana<sup>17</sup>. Se debe asumir que todos los procesos en los cuales no se logren niveles de cooperación difícilmente va a poder enriquecerse la persona, va a poder desarrollarse ni el individuo ni la institución, ni el conjunto de la sociedad. La cooperación es la clave en el hecho diferencial entre las personas y para ello la competitividad constituye el instrumento vital, como se ha señalado, en el contexto de un ordenamiento de una sociedad abierta democrática.

### **Cooperación**

**“el éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no lo deben olvidar nunca los responsables de la dirección de una empresa”**

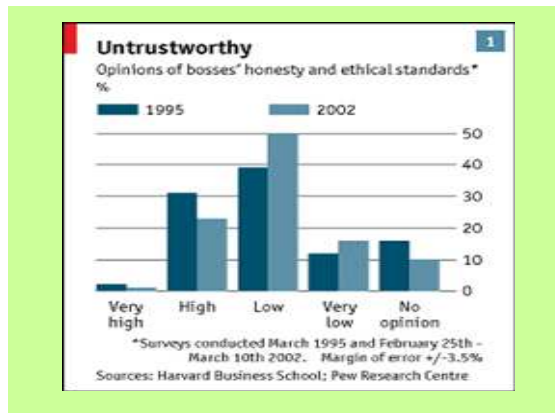
**(H. Köhler)**

**Figura 18**

Por último uno de los hitos clave, como se ha señalado, también como segunda categoría básica de la competitividad, es la *Formación*. En particular en España el gran déficit de la Formación Profesional. Es imposible que pueda desarrollarse creatividad e innovación en una empresa, si luego los ejecutores, que son múltiples, de esa innovación y en la propia generación de la innovación dentro del contexto de la plantilla de una empresa, solamente puede realizarse si se dispone de

La respuesta de futuro constituye, sin duda, la clave para la salida de esta crisis, no ya meramente financiera, por muy relevante que sea su impacto en el corto plazo, sino por la necesidad de recuperar la credibilidad y confianza que necesita el funcionamiento de cualquier ordenamiento económico y social.

Se trata, sin duda, de procesos de largo plazo. La situación actual no se ha generado de improviso, sino que proviene, en amplia medida desde mediados de los años 90, cuando se rompe en 1995, de manera muy clara, la tendencia que había dominado durante décadas al desarrollo de la actividad económica, social y empresarial. Tal como puede apreciarse en los datos que afectan a los EE.UU., a finales de los años 90, la credibilidad que generaba el empresariado en los EE.UU. constituía ya una seria preocupación, pero lo mismo se puede decir para la última década cuando países como Alemania, que han construido un estado de bienestar sin precedentes, a partir de los años 50 en torno a la historia de un orden económico y social definido como economía social de mercado. Se trata del funcionamiento de una economía de mercado socialmente responsable y sostenible.

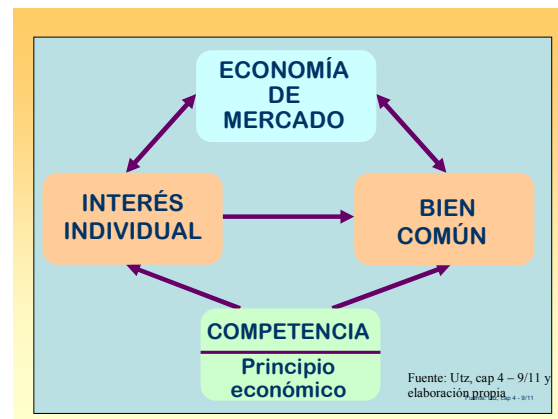


**Figura 2**

La pérdida de confianza de la Sociedad en el mundo empresarial y en el Mercado como institución instrumental clave del ordenamiento económico y social y, muy en particular, en torno al papel clave de la competitividad como elemento de coordinación entre las personas, sus prestaciones y el cubrimiento de sus necesidades, constituye, sin duda, una de las preocupaciones básicas del momento actual.

Lo cual se aprecia en declaraciones de muchos líderes centroeuropeos empresariales y políticos en los últimos meses asegurando que la única manera de poder dar una respuesta a la recuperación de la confianza es la definición y aceptación de un orden de economía de mercado correspondiente a un planteamiento socialmente sostenible y que, al propio tiempo, permita a cada una de las personas asumir las

Estado fuerte que sea capaz de supervisar, de establecer el *framework*, los principios básicos en los que tiene que descansar esa competitividad que provoque el que todos los potenciales disponibles de una empresa, o de un país, o a nivel mundial, puedan aportar soluciones eficientes a las necesidades de bienes y servicios de la sociedad. En este contexto una de las piezas fundamentales es, sin duda, el olvido del "*bien común*" como el referente fundamental en el balance entre el bien individual, tal como éticamente debe entenderse y se puede apreciar en la figura 17.



**Figura 17**

\* La cooperación es, como se ha visto, una de las tres categorías clave de la competitividad como instrumento coordinador entre las personas. El éxito de la empresa es el

Ellos nos lleva, por una parte, a la cooperación logrando eficiencia económica merced a las economías de escala y, por otra parte, diferenciando las instituciones.

Uno de los grandes errores que se han cometido en el contexto de los últimos años ha sido una gran mayoría de las fusiones y adquisiciones. Hasta un 80% de las mismas no han obtenido los resultados esperados y en un porcentaje muy alto cercano al 50% han sido un fracaso desde el punto de vista de los objetivos perseguidos. Cooperar no es adquirir, no es fusionar, cooperar se manifiesta de muchas formas en las cuales es mucho más eficiente el hecho diferenciador en una cooperación, a los efectos de una mayor racionalidad económica, que el absurdo entendimiento de una fusión orientada a un objetivo distinto al de la racionalidad que es mas bien el poder, o bien el uso o abuso de ese poder<sup>15</sup>. En determinadas circunstancias puede generar un deterioro muy grave de los elementos de competitividad que deben regir entre personas e instituciones como instrumento vital para mantener un sistema abierto de ordenamiento de una economía de mercado socialmente sostenible y responsable. Los choques culturales son clave en estos procesos.<sup>16</sup>

\* La cuarta categoría es el hecho de la responsabilidad, que es una de las características básicas que han provocado la situación actual, no solo la responsabilidad en el sector privado, sino también en lo que respecta a los reguladores del sector público como una de las características que han hecho posible el contexto actual de la crisis. Por lo tanto, esta relación "Economía – Estado" significa que por ambas partes no solamente se debe coordinar, sino que se precisa de un

responsabilidades y garantizar los resultados conforme a sus prestaciones<sup>11</sup>.

Coincide también que en los años 90 se produce, al mismo tiempo, la ruptura en la evolución de las retribuciones directivas, tal como puede verse en la Figura 3. Desde 1960 las compensaciones de directivos en EE.UU. se mantienen en unos niveles constantes y la ruptura se produce en el año 1995. Se origina con el inicio de una nueva forma de instrumentar las compensaciones directivas que son las stocks options y coincide también con el inicio de los códigos de conducta y se abre así mismo el debate sobre la Responsabilidad Social Corporativa, procesos que dan motivo para una seria reflexión sobre los mismos.

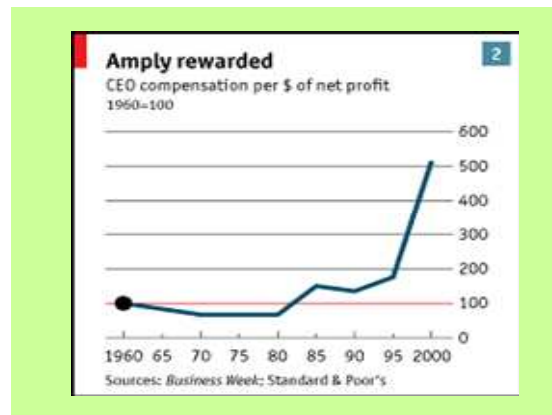
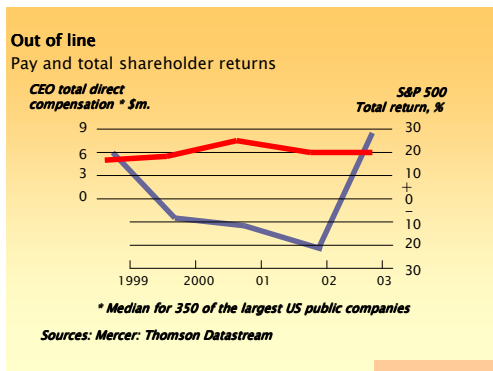


Figura 3

A lo que se añade la falta de realismo entre las retribuciones o compensaciones de los altos cargos directivos y los resultados logrados. Se puede apreciar para los EE.UU. no hay ninguna relación sostenible en el medio y largo plazo como norma retributiva. Lo que se aprecia quince años después. El problema de las retribuciones constituye hoy el gran debate público, ya que en el plano político debería haberse evitado si órganos como los Consejos de Administración así como la responsabilidad individual de cada CEO hubiera considerado en términos de medida en la forma de manejar y realizar estos procesos. Pero el problema de fondo no es precisamente el tema de los bancos, sino la necesidad de revisar el sistema de gobierno de las instituciones financieras, económicas y las configuradoras de las funciones supervisoras.



**Figura 4**

En la actualidad se aprecia esta preocupación en muchos posicionamientos de gobiernos y también de la propia

\* La segunda categoría supone la capacidad de una permanente captación de los conocimientos, la investigación y del desarrollo que hace posible la creatividad y la innovación como piezas fundamentales del desarrollo de las personas, de las instituciones y el éxito de los sistemas de dirección.

\* La tercera categoría corresponde a la dimensión social innata de la persona. Es la necesidad de cooperar dentro de un contexto en el que el ordenamiento económico tiene que acentuar cada vez de manera más fuerte la *cooperación* como clave. Se ha visto en los datos de la propia Comunidad Europea en cuanto a la organización que hace de los medios en el FP 7, pero también en todo el proceso.

#### **ESTRUCTURA DEL PROGRAMA FP7 UNIÓN EUROPEA**

- 1. "Cooperación / participación" = 32.000 Mio €**
- 2. "Ideas", innovación = 7.400 Mio €**
- 3. "Personas", desarrollo = 7.700 Mio €**
- 4. "Capacidades / instalaciones" = 4.200 Mio €**

Fuente UE (2007) "Seventh Research Framework Programme" (FP7)

**Figura 16**

Estas son las tres categorías fundamentales que han fallado en todo el contexto actual y que son las causas fundamentales de la crisis.

- \* El que no se ha orientado al desarrollo de la persona
- \* El que se ha perdido en gran parte la credibilidad, sobre todo, en altos directivos. El problema de la credibilidad de las instituciones y, consecuentemente, la confianza entre ellas es la causa de la crisis actual.
- \* El que los sistemas de dirección, que orientados al *shareholder* han llevado a un distorsionamiento total, no solo en cuanto a la eficiencia en la utilización de recursos, sino en todo lo que ha significado el cambio de valores en torno al tema de los sistemas de dirección.

Ser competitivo supone asumir en los procesos de Management tres grandes categorías que son las que regulan todo el ordenamiento económico y social, en particular, condiciona el desarrollo de las personas:

- \* En primer lugar, tenemos la categoría que corresponde al sistema de valores. Si en una sociedad, en un entorno o en una empresa, o en una universidad, no se dan los valores necesarios para que puedan realizarse dentro del espacio de una institución no habrá respuesta racional al uso de recursos escasos. Los valores, articulados y definidos, deben contemplar la forma más eficiente de coordinación entre las personas. La confianza, la integridad, la medida de las cosas radican en los valores, no en los instrumentos.

sociedad que no favorece la configuración en el futuro de un ordenamiento económico social que permitan salir del impacto crítico de falta de responsabilidad y confianza en el contexto de un ordenamiento, de una economía de mercado socialmente responsable. La orientación de todo el ordenamiento empresarial y, en gran parte, de su propio entorno, a una actividad económico-empresarial orientada al *shareholder value*<sup>12</sup> ha implicado una seria ruptura en la relación tradicional que se había creado durante décadas entre la Economía y la Sociedad. Esta orientación, al *shareholder value*, constituye, tanto desde el punto de vista económico como del punto de vista ético uno de los principales causantes de este proceso que ha provocado tres aspectos:

- \* El reduccionismo del fenómeno de lo económico y su sometimiento a las "influencias financieras", con pérdida de peso de lo económico en el contexto de la toma de decisiones. Y, como consecuencia, la solapación de lo "social".
- \* La introducción del corto, cortísimo plazo, lo que se aprecia en la incultura de los Balances Trimestrales y la falta de realismo económico y social.
- \* El problema que afecta a la falta de responsabilidad y, por lo tanto, de una visión a largo plazo que es consustancial con la dimensión social, ética e institucional de una empresa.

La caída en un economicismo incoherente y absurdo consiste en un planteamiento cortoplacista, casi inviable más allá de una mera visión financiera especulativa, olvidando la apreciación del hecho económico y de los recursos humanos en una empresa.

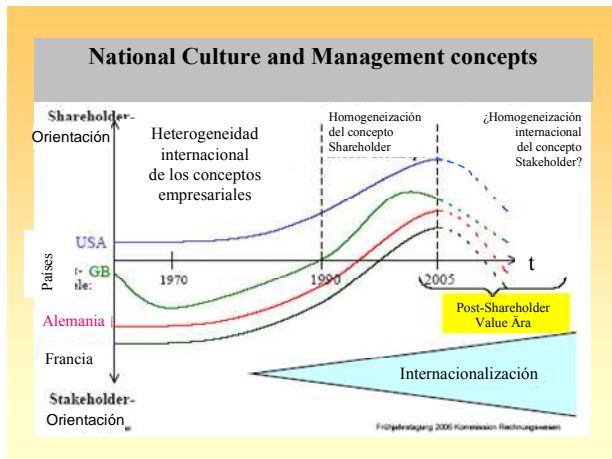


Figura 5

## 2. Las dos dimensiones de la actividad empresarial

La ruptura de esta tendencia comienza a mediados de los años 90, después de más de tres décadas de crecimiento y de desarrollo de los ordenamientos económicos hacia una globalización y apertura. En el año 2005, esto es diez años después, se observa un giro importante en la manera de pensar en torno a la experiencia mencionada de los últimos 10 años (1995 – 2005) con una orientación dominante, al *shareholder value*. Y se aprecia de manera muy clara, tanto en personalidades destacadas de los EE.UU. como de personalidades clave del contexto empresarial político y económico Centroeuropeo. Así Davis<sup>13</sup>, Presidente de

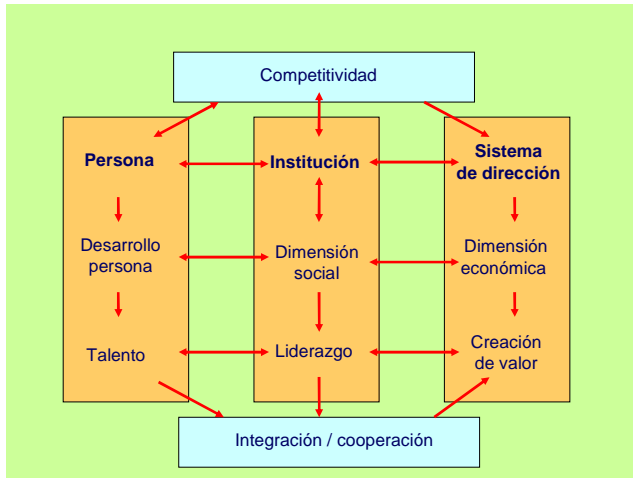
responsable se sitúa en el plano de la competitividad real que es la que hace posible el uso racional de los recursos. Este es el instrumento básico que articula, en base a la transparencia y a la responsabilidad, el proceso de generación y de respuesta a las necesidades de bienes y servicios.

2. Se ha de integrar el valor de la competitividad, en el sentido que se plantea en sus tres grandes categorías, en función, en primer lugar, de la persona, en segundo lugar, de la institución y, en tercer lugar, del sistema de dirección. Si la competitividad no descansa sobre estos tres pilares y sino se integran y no se coopera, no se logrará una institución eficiente.



Figura 15

institución transparente y, al propio tiempo, arropada en el contexto de un entorno basado en los principios básicos de una economía de mercado socialmente responsable. Y esta es función básica de la Comunidad, en este caso del Estado.



**Figura 14**

Hay que dirigir vía numerador, vía creatividad, para lograr eficiencia económica y eficiencia ética con el máximo de racionalidad en el uso de los recursos escasos.

Este cambio de orientación en el Management tiene que flanquearse por los propios entornos económicos y sociales, que hagan posible que una economía de mercado socialmente

Mackindsey, redacta un documento que se publica en el Economist, bajo la denominación de *Contrato Social*, recordando a la aportación de Rousseau en el que se plantea de manera muy clara la necesidad de recuperar ese contrato social en el contexto de la empresa, de las grandes corporaciones y de los peligros que amenaza. Estamos hablando del año 2005.

More than two centuries ago, Rousseau's social contract helped to seed the idea among political leaders that they must serve the public good, lest their own legitimacy be threatened.

The CEOs of today's big corporations should take the opportunity to restate and reinforce their own social contracts in order to help secure, for the long term, the invested billions of their shareholders.

*The Economist 27/5/2005*

**Figura 6**

En este documento se señala de manera clara lo que significa el servicio de un bien público y los problemas de legitimización que se ven seriamente amenazados, recomendando a los CEO de las grandes corporaciones que refuercen y que se restablezcan su propio contrato social, con el objeto de asegurar precisamente a largo plazo las inversiones billonarias por sus accionistas.

On one side of the current debate are those who argue that (to borrow Milton Friedman's phrase) the "business of business is business". This belief is most established in Anglo-Saxon economies. On this view, social issues are peripheral to the challenges of corporate management. The sole legitimate purpose of business is to create shareholder value.

On the other side are the proponents of "Corporate Social Responsibility" (CSR), a rapidly growing, rather fuzzy movement encompassing both companies which claim already to practise CSR and sceptical campaign groups arguing they need to go further in mitigating their social impacts. As other regions of the world—parts of continental and central Europe, for example—move towards the Anglo-Saxon shareholder-value model, debate between these sides has increasingly taken on global significance.

The Economist.com May 26th 2005 – The biggest contract

### Figura 7

Cuatro años después de esta seria advertencia del Sr. Davis se aprecian los desastrosos resultados. También señalaba, en esa misma aportación, el impacto que afecta al debate entorno al dominio de la posición del *shareholder value*. En principio, en términos generales, en el mundo anglosajón la dimensión social juega un papel secundario al haberse legitimizado exclusivamente los negocios para crear el valor para el accionista. Plantea por ello de manera muy clara el tema de la Responsabilidad Social Corporativa y su papel cuatro años antes de la situación en la que hoy nos encontramos, sobre el significado de esta confrontación con la idea conceptual del ordenamiento de una empresa y del contexto social.

tenemos que ver con la dirección de personas. Esto es, se precisa de un profundo cambio cultural.

Por lo tanto, uno de los hitos fundamentales son el cambio total en la manera de pensar a la hora de diseñar los sistemas de Management. Y la crisis actual, como se ha mencionado al principio, es una crisis de Management, pues éste está orientado fundamentalmente a las "cosas", a los recursos que se encuentran en el denominador, que deben tratarse racionalmente, pero el resultado depende del numerador, actuación que no se ha hecho por una inadecuada dirección del Management y por la falta de responsabilidad, por no estar situada la persona en el numerador.

Esta es la condición básica para presentar un *output*, un resultado transparente, real, un resultado consecuencia de la innovación y de la creatividad, asumiendo el riesgo correspondiente. La persona no ha estado en el numerador, sino en el denominador como contrato, incluso en los propios altos ejecutivos con sus bonificaciones y bonos, etc. tal como se esta viendo día tras día.

El proceso de cambio debe, por lo tanto, asumir:

1. Un cambio en la orientación del sistema de dirección desde una cultura cosificada hacia una cultura de la persona. Es esta, sin duda, la clave fundamental para lograr que los medios, los recursos escasos que se encuentran en el denominador sean tratados racionalmente con respecto a lo que se va buscando como objetivo, el *resultado eficaz*. Solamente de esta manera se dará una respuesta competitiva a las necesidades de las personas en bienes y servicios en el contexto de una



competitivas y sepan, por lo tanto compartir, sus potenciales y, consecuentemente, cooperar.



**Figura 13**

Pero, sin embargo seguimos ordenando los puestos de trabajo, los contratos, pero no se plantea el desarrollo de la persona. Si se quiere salir de una crisis como la actual no hay mas que una respuesta que se basa en el desarrollo de la persona con lo que se alcanzaran mayores niveles de creatividad e innovación y, consecuentemente, se incrementa la productividad con el fin de lograr una mayor competitividad. Entonces, y como consecuencia de la acción de la persona, se crearán puestos de trabajo, se resolverán las crisis por lo que

„La lógica económica no significa que la responsabilidad de la empresa solamente pueda reducirse al objetivo principal de conseguir beneficios. Todo empresario estaría bien asesorado y no asigna al shareholder value un valor demasiado alto, sino también a los intereses bien entendidos de los otros grupos, de los otros stakeholders“, señala Randolph Rodenstock, Presidente de la Asociación de la economía bávara el pasado 29 de mayo en el marco de la Academia de la formación política de Bildung Tutzing

(iv Forum – IdW Köln Nr 15/ July 2005 Randolph Rodenstock)

**Figura 8**

Pero sucede que simultáneamente, en el mismo año 2005, muchas de las personalidades empresariales y políticas de Centroeuropa trazan tendencialmente la misma necesidad de recuperar la dimensión de la *lógica económica* y de la *lógica social* como piezas angulares de la acción económica empresarial. El propio Presidente de los Empresarios Alemanes, señala, que es un error de fondo que se de una preferencia a la lógica económica y, consecuentemente, realiza una dura crítica al *shareholder value*, como orientación errónea de la gestión empresarial. Es curioso que además también un alto directivo como el Sr. Schremm, Presidente que fue de Mercedes y de su fusión con Chrysley, recalca, de manera muy significativa, el error que significa, después de

haberlo practicado, una orientación al *shareholder value*. Todo ello se plantea en el año 2005, quiere decir que en cuatro años hemos obtenido el "éxito" de una forma de pensar, de una forma de configurar y de una manera de entender el hecho económico en una sociedad abierta y globalizada: un desastre.

".....una respuesta clara: si (puede ser competitivo) pero esto significa: que tenemos que dominar nuestros costes e incrementar la productividad". La rentabilidad no es todo, dice Schrempp, quien en los primeros años de su década al frente de la Compañía fue un defensor estricto de un incremento del patrimonio de los accionistas orientado al principio de *shareholdervalue*. "Quien solamente tiene presente la maximización a corto plazo del beneficio no va a tener en el futuro ninguna satisfacción más si sigue esta orientación".

(Schrem, Stugarter Zeitung)

**Figura 9**

Toda actividad económica, como toda actividad humana, está siempre inmersa constitutivamente en un espacio ético-económico definido por la *lógica económica*, por un lado, y la *lógica social* por el otro.

haga posible el desarrollo de los potenciales de que se dispone hoy a través de la persona.

Hoy cabe preguntarse, lo mismo que al comienzo de la primera revolución industrial, donde está la persona en nuestro ordenamiento económico y social<sup>14</sup>. Cuando se examinan día tras día los planteamientos económicos y jurídico-laborales junto con los problemas que se crean, tanto en los entornos empresariales como en los propios diseños de la empresa. La persona no figura en primer plano, sino que son las cosas: se habla de puestos de trabajos, se habla contratos y de la utilización de los recursos, como si las cosas, los objetos, fuesen capaces de desarrollarse. Esto recuerda perfectamente los comienzos de la era industrial con las aportaciones de Taylor y Fayol que han regido y rigen probablemente en muchos casos hasta nuestros días, donde la máquina sustituye al hombre y la máquina define, en base al Management Científico, de la Administración Científica, el papel de la persona. La persona tiene un carácter instrumental y no hay una dimensión que esté orientada en el Management de todo este proceso al desarrollo de esa persona, problemas que se reflejan tanto en la teoría como en la práctica.

Estamos hoy en parecidas circunstancias, pero esta vez no son las máquinas, sino que estamos en situaciones donde la persona, que es la portadora del conocimiento, dota a los procesos de las empresas de flexibilidad, son las que tienen que realizar los procesos de cambio, son el origen de la creatividad e innovación, por lo que se busca que sean personas integrales y que sean además capaces de generar confianza asumiendo responsabilidad y riesgo, que sean

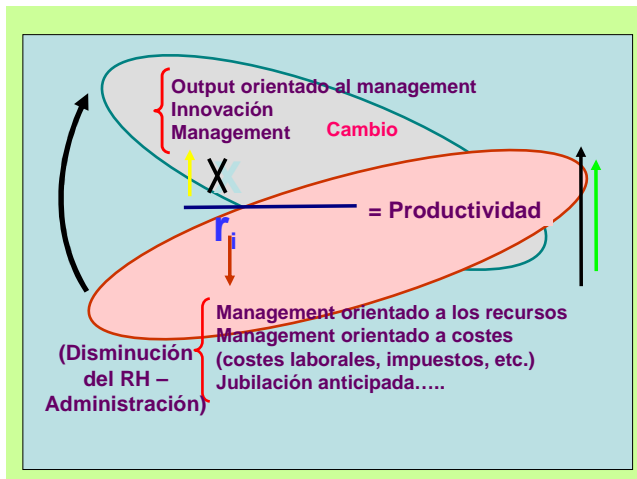


Figura 12

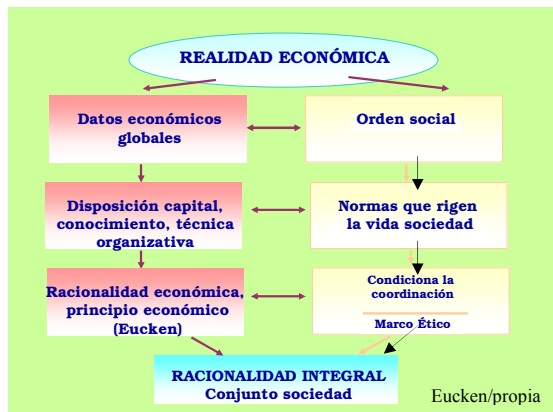
Y estos dos criterios son los que constituyen, sin duda, el eje de todo sistema de dirección. Como puede apreciarse en la Figura 12 la productividad es la relación entre el producto, el resultado, obtenido por la actividad y los recursos que se han consumido en ese proceso. Estos recursos son escasos y, consecuentemente, de lo que se trata es de lograr el mejor resultado con estos recursos escasos para dar una respuesta eficiente a las necesidades de las personas en bienes, conocimientos y servicios de forma que se mejore su desarrollo y su bienestar. Lo cual no significa solo una eficiencia económica, sino también una eficiencia social. Esto constituye las bases para que exista una cohesión social que

La lógica económica corresponde al tratamiento económico de la realidad de la escasez de los recursos que obliga al desarrollo de criterios, formas de un Management racional que contribuya a la creación de valor para poder dar respuesta a las necesidades de las personas y de la Sociedad e incrementar el bienestar de individuos y de sus sociedades. Lo cual se coordina en el seno de la institución instrumental que es el mercado a través del criterio de la competitividad. Pero, por otra parte, la lógica social corresponde al hecho de esa dimensión de la sociedad que necesita de la lógica económica para poder ser racional integralmente en el contacto de esa realidad en la que se mueve.



Figura 10

Y esta no es una historia nueva, sino que ya autores como Eucken lo consideraron clave en el proceso que corresponde a la determinación de la realidad económica y, sobre ella, es donde hay que construir el orden económico y social.



**Figura 11**

### 3. Hitos Fundamentales para un posicionamiento competitivo, económico y ético de la empresa española

Dos son los criterios básicos que integran en un mismo contexto real la racionalidad en su dimensión ética y en su dimensión económica tal como corresponde a toda actividad humana. Estos son los dos principios siguientes:

\* **La productividad**, el hecho corresponde a la utilización racional de los recursos escasos que reflejan dos perspectivas: la racionalidad dentro de un sistema cerrado como el que constituye una empresa y la productividad considerada a nivel planetario que es uno de los elementos fundamentales de la globalización. El uso racional de recursos escasos, en particular, de los recursos derivados del conocimiento, esto es, la persona, constituye el primer plano hoy de estas productividades.

\* **La ocupación de la persona**. Toda persona, como ser social, necesita involucrarse en el contexto social aportando y recibiendo los potenciales de los que se disponen, propios y de los otros, de tal manera que se produzca el desarrollo de la persona enriqueciéndose dentro de una comunidad. Si la persona no se ocupa, esto es, la persona no esta integrada adecuadamente en su propio desarrollo se está cometiendo un error económico muy grave, pero, sobre todo, también se está afectando seriamente al desarrollo de la persona y, consecuentemente, a su valor básico que es la dignidad de la misma.